

PENGARUH *EMOTIONAL INTELLIGENCE* DAN MOTIVASI TERHADAP *EE* DENGAN KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI KARYAWAN RSU X SIDOARJO

Meirina Hapsah¹; Dewie Tri Wijayati Wardoyo²; Andre Dwijanto Witjaksono³

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya^{1,2,3}

Email : meirina.23078@mhs.unesa.ac.id¹; dewiewijayati@unesa.ac.id²;
andredwijanto@unesa.ac.id³

ABSTRAK

Persaingan antar rumah sakit dalam meningkatkan kepuasan pelanggan menuntut strategi yang efektif, salah satunya melalui upaya mempertahankan karyawan. Di tengah meningkatnya jumlah rumah sakit, ketidakseimbangan antara pertumbuhan institusi dan kepuasan pelanggan menjadi tantangan signifikan. Sebanyak 77% tenaga kerja di Indonesia mempertimbangkan untuk mengundurkan diri, dengan alasan utama ketidaksesuaian gaji. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia yang strategis menjadi krusial. *Employee Engagement* (EE) dipandang sebagai faktor penting dalam mendorong kinerja dan keberlangsungan organisasi, mengingat sebagian besar waktu karyawan dihabiskan untuk bekerja. RSU X Sidoarjo mengalami peningkatan jumlah pengunduran diri karyawan selama tiga tahun terakhir yaitu 2% (2022), 3% (2023), dan 4% (2024). Fenomena ini menuntut evaluasi menyeluruh terhadap hubungan organisasi dan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Emotional Intelligence* (EI) dan motivasi terhadap *Employee Engagement* (EE) dengan Kepuasan Kerja (KK) sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan sampling sebanyak 174 karyawan, menggunakan teknik *simple random sampling*. Analisis data dilakukan melalui *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan IBM SPSS Statistics 25 dan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa EI tidak berpengaruh terhadap KK, tetapi berpengaruh signifikan terhadap EE. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap KK, namun tidak terhadap EE. KK terbukti berpengaruh terhadap EE, serta memediasi pengaruh motivasi terhadap EE, namun kepuasan kerja tidak memediasi pada pengaruh EI terhadap EE. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang terstruktur, termasuk sistem penghargaan dan *punishment*, promosi, penilaian kinerja, pelatihan, serta survei KK.

Kata Kunci : *Emotional Intelligence*; Motivasi; Kepuasan Kerja; *Employee Engagement*

ABSTRACT

The competition among hospitals to improve customer satisfaction requires effective strategies, one of which is through efforts to retain employees. Amid the growing number of hospitals, the imbalance between institutional growth and customer satisfaction has become a significant challenge. As many as 77% of the workforce in Indonesia are considering resignation, with the main reason being salary mismatch. Therefore, strategic human resource planning is crucial. Employee Engagement (EE) is seen as an important factor in driving performance and organizational sustainability, considering that employees spend most of their time at work. RSU X Sidoarjo has experienced an increase in employee resignations over the past three years, namely 2% in 2022, 3% in 2023, and 4% in 2024. This phenomenon demands a comprehensive evaluation of the relationship between the organization and its employees. This study aims to analyze the influence of Emotional Intelligence (EI) and motivation on Employee Engagement, with job satisfaction as a mediating variable. The method used is quantitative research with a sampling of 174 employees, using simple random sampling techniques. Data analysis was conducted through Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of IBM SPSS Statistics 25 and SmartPLS 4. The results show that EI has no effect on job satisfaction but has a significant effect on EE. Motivation has a significant effect on job

satisfaction but not on EE. Job satisfaction has been proven to affect EE and mediate the effect of motivation on EE; however, job satisfaction does not mediate the effect of EI on EE. This study recommends the importance of structured human resource management, including reward systems and punishment, promotions, performance evaluations, training, and job satisfaction surveys.

Keywords : Emotional Intelligence; Motivation; Job Satisfaction; EE

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang memberikan pelayanan secara menyeluruh, mencakup unit gawat darurat, layanan rawat jalan, serta perawatan inap. Pelayanan tersebut diberikan kepada masyarakat dengan tujuan untuk mendukung upaya promosi kesehatan, pencegahan, penyembuhan, dan pemulihan (Pemerintah Indonesia, 2009). RS menyediakan produk berupa jasa pelayanan kesehatan. Terdapat 4 (empat) unsur utama yang dimiliki oleh produk jasa pelayanan kesehatan yaitu *intangibility*, *variability*, *inseparability* dan *imperishability* (Supriyanto & Ernawaty, 2010). Pelayanan kesehatan tersebut dikatakan bermutu, jika dapat memberikan kepuasan kepada pasien melalui kegiatan yang secara penuh dapat memahami harapan pasien. Oleh sebab itu, rumah sakit harus sanggup melakukan pemenuhan kebutuhan, keinginan dan harapan pasien dengan memperhatikan prosedur pelayanan, jenis pelayanan, mutu, harga, dan informasi yang dibutuhkan pasien. Kepuasan dan komitmen pasien sebagai pelanggan eksternal RS dipengaruhi oleh kepuasan dan komitmen karyawan sebagai pelanggan internal RS (Tjiptono, 2014). Kenaikan jumlah RS yang tidak dibarengi dengan pemenuhan kepuasan pelanggan menjadi tantangan rumah sakit dalam memberikan layanan.

Pada setiap tahun, jumlah Rumah Sakit (RS) di Jawa Timur (JATIM) mendapati kenaikan. Pada tahun 2021 RS di JATIM sejumlah 318 rumah sakit yang mengalami peningkatan menjadi 328 rumah sakit pada tahun 2022. Sedangkan, RS di Kabupaten Sidoarjo pada tahun 2021 sejumlah 23 rumah sakit yang meningkat menjadi 24 rumah sakit pada tahun 2022 (Statistik, 2023). Peningkatan jumlah RS pada setiap tahun harus diiringi dengan perencanaan sumber daya manusia yang baik untuk mempertahankan karyawan. Maka dari itu, pengambilan keputusan organisasi sangat bergantung pada manajemen sumber daya manusia (Kagama Human Capital Team, 2021).

Indonesia dihadapkan oleh tingginya jumlah tenaga kerja profesional yang berencana untuk mengundurkan diri dari tempat kerja. Berdasarkan (I. N. Sari, 2022) menjelaskan bahwa tenaga kerja di Indonesia dengan pertimbangan keluar dari tempat kerja mencapai 77%. Sebagian besar alasan tenaga kerja mengundurkan diri yaitu adanya ketidaksesuaian jumlah gaji yang diterima. Beberapa faktor yang mempengaruhi ketidaksesuaian gaji yaitu 37% berasal dari kenaikan gaji, 25% adanya perubahan tanggung jawab dalam bekerja, dan 23% berasal dari

faktor promosi. Sehingga, organisasi harus mempertahankan karyawan dengan talenta lokal terbaik melalui upaya kenaikan jumlah gaji, penyesuaian tanggung jawab dalam pekerjaan, dan upaya promosi.

Perencanaan sumber daya manusia diperlukan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan yang mampu bersaing dan memiliki potensi (Mufidah, 2016). Perencanaan sumber daya manusia yang efektif mampu untuk membentuk karakteristik karyawan dalam menghadapi tantangan kerjanya di masa depan. Pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien ditentukan oleh keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia yang terlibat aktif dalam kegiatan organisasi (Samsudin et al., 2024). Sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan untuk mengelola seluruh kegiatan di organisasi. Terdapat faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi dan berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu *EE*. Sebagai besar karyawan menghabiskan waktu mereka untuk bekerja dan *EE* merupakan faktor penting untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan (Vorina et al., 2017) menjelaskan bahwa tingginya capaian yang diperoleh organisasi dipengaruhi oleh antusias karyawannya dalam bekerja.

Employee Engagement (EE) menggambarkan keterlibatan positif individu dalam aktivitas kerjanya. Terdapat berbagai elemen yang memengaruhi tingkat EE seseorang. Menurut Naz et al. (2019a), terdapat tiga komponen utama yang membentuk EE, yaitu antusiasme, komitmen, dan kemampuan menyerap tugas secara mendalam. Penelitian oleh Wang et al. (2020) menemukan bahwa EE memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Sementara itu, studi dari McCarthy et al. (2020) menyimpulkan bahwa karyawan dengan tingkat EE yang tinggi cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk berpindah tempat kerja dibandingkan dengan mereka yang memiliki EE rendah. Oleh karena itu, organisasi perlu berupaya mempertahankan karyawan dengan cara mengelola faktor-faktor yang memengaruhi EE maupun yang dapat mendorong niat untuk resign. Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang dianalisis terkait pengaruhnya terhadap EE adalah kepuasan kerja (KK), motivasi, dan *Emotional Intelligence* (EI).

Variabel pertama adalah KK, merupakan emosi positif atau negatif seseorang yang berhubungan dengan pekerjaannya (Lu et al., 2007). Karyawan dengan KK yang tinggi mendorong peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan melalui hubungan positif di tempat kerja, peningkatan semangat kerja, dan penurunan jumlah ketidakhadiran kerja (Eka & Anik, 2020a). Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan pada aspek kondisi kerja, hubungan kerja, dan promosi secara signifikan berpengaruh terhadap EE (Djoemadi et al., 2019a). Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Annisa et al., 2022) menjelaskan bahwa KK tidak memiliki pengaruh ke EE.

Variabel kedua adalah motivasi, merupakan dorongan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh individu melalui pemenuhan kebutuhan intrinsik di dalam pekerjaan (Breugel, 2023). Penelitian (Engidaw, 2021a) menjelaskan motivasi intrinsik serta motivasi ekstrinsik mempunyai hubungan signifikan dengan EE. Berdasarkan (S. Riyanto et al., 2021) menjelaskan bahwa motivasi mempengaruhi EE secara langsung. Namun, penelitian (Manalo et al., 2020) menemukan bahwa motivasi tidak mempengaruhi EE secara langsung. Terdapat faktor yang memediasi motivasi dan EE yaitu KK.

Variabel ketiga adalah EI. Berdasarkan (Wong & Law, 2017) menjelaskan EI sebagai keterampilan individu yang saling berkaitan meliputi kemampuan untuk mengetahui, memahami, menilai, mengekspresikan, dan mengatur emosi. Karyawan dengan nilai yang tinggi pada manajemen emosi memiliki tingkat antusias dalam menghadapi target dan tuntutan pekerjaan. Penelitian (Nurjanah & Indawati, 2021) menyatakan bahwa EI memiliki pengaruh signifikan positif terhadap EE. Namun, berdasarkan (Aulia, 2016) menjelaskan bahwa EI tidak memiliki hubungan signifikan dan bukan merupakan faktor kunci keputusan pegawai untuk bertahan ditempat kerja.

RSU X Sidoarjo, yang berstatus sebagai rumah sakit tipe C di wilayah Kabupaten Sidoarjo, mengalami peningkatan angka pengunduran diri karyawan. Berdasarkan data internal, dalam tiga tahun terakhir (2022–2024) terdapat kecenderungan naik dalam jumlah karyawan yang mengundurkan diri, yaitu sebesar 2% pada tahun 2022, kemudian meningkat menjadi 3% pada 2023, dan kembali naik menjadi 4% pada 2024. Meningkatnya jumlah pegawai yang keluar dari organisasi menjadi perhatian penting yang perlu disikapi secara serius oleh manajemen, karena hal ini dapat menjadi indikator untuk meninjau dan memperbaiki kualitas hubungan antara organisasi dan karyawannya (Suryaputri et al., 2021).

Pengunduran diri karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap keuntungan ekonomi rumah sakit (Halter et al., 2017). Selaras dengan penelitian (Misra-Hebert et al., 2004) menjelaskan bahwa adanya pergantian karyawan akan berdampak pada kondisi keuangan rumah sakit, perubahan kepuasan pasien, dan hubungan institusi dengan masyarakat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wang et al., 2020) menunjukkan bahwa EE secara signifikan negatif berpengaruh terhadap niat karyawan untuk berpindah kerja. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menganalisis pengaruh EI dan motivasi terhadap EE dengan variabel mediasinya adalah KK pada karyawan di RSU X Sidoarjo. Hasil penelitian diharapkan dapat memperjelas *gap research* yang terjadi antara EE, KK, motivasi, dan EI.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tinjauan Pustaka

Emotional Intelligence

(Salovey & Mayer, 1990) mendefinisikan EI sebagai kemampuan seseorang untuk menyadari emosi diri, menggunakan emosi untuk mendorong pemikiran, tindakan, mengetahui dan menanggapi emosi orang lain, mengendalikan emosi pribadi dan orang lain secara efektif. EI berdasarkan (Goleman, 1995) adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam memahami, mengenali, dan mengelola emosinya dan orang lain. (Goleman, 1997) menjelaskan EI sebagai kemampuan dari seseorang untuk memotivasi diri, memiliki kekuatan untuk menghadapi kegagalan, mengelola emosi, menunda kepuasan, dan mengelola kondisi jiwa. Berdasarkan (Gardner, 2011) mendefinisikan EI sebagai kemampuan suatu orang untuk mengerti dan mengelola emosinya serta orang lain. Selain itu, berdasarkan (Wong & Law, 2017) menjelaskan EI sebagai keterampilan individu yang saling berkaitan meliputi kemampuan untuk mengetahui, memahami, menilai, mengekspresikan, dan mengatur emosi untuk mencapai pertumbuhan intelektual. Indikator EI didasarkan pada teori (Wong & Law, 2017) yang menjelaskan empat indikator EI yaitu :

1. Penilaian Emosi Diri

Merupakan keahlian dalam mengenali emosi secara pribadi dengan tepat, meliputi sumber penyebab dan keadaan yang menyebabkan. Penilaian emosi diri merupakan kemampuan dasar dari kecerdasan emosional.

2. Penilaian Emosi Orang Lain

Pada indikator ini didasarkan pada kemampuan seseorang merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain atau emosi orang lain, pemahaman sudut pandang orang lain, bekerja dengan latar belakang individu yang berbeda secara seimbang, dan keterampilan bergaul. Sehingga, individu memiliki kemampuan untuk memahami apa yang dibutuhkan orang lain dan mengidentifikasi berbagai emosi, harapan, dan kegelisahan orang lain.

3. Penggunaan Emosi

Merupakan kemampuan menggunakan emosi pada kegiatan yang bersifat membangun kinerja.

4. Pengaturan Emosi

Merupakan kemampuan untuk mengelola perasaan jengkel dan menolak adanya perilaku spontan. Sehingga, individu mampu mengatur emosi untuk mencapai keseimbangan dan keselarasan.

Motivasi

Berdasarkan (Maslow, 1969) mendefinisikan motivasi sebagai dukungan yang timbul dari kebutuhan yang tidak terpenuhi. Kebutuhan tersebut dimulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri yang paling tinggi. Jika kebutuhan pada tingkat rendah tidak terpenuhi, maka kebutuhan pada tingkat tinggi tidak termotivasi. Motivasi merujuk pada faktor yang memberikan arahan, aktivitas, dan dukungan secara berkesinambungan sehingga

berdampak terhadap peningkatan kinerja (Duttweiler, 1986). Motivasi adalah prosedur yang memberikan penjelasan mengenai kekuatan yang dimiliki individu untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2012). Motivasi berdasarkan (Deci & Ryan, 2013) adalah kekuatan yang mendorong individu mengambil tindakan dan mencapai tujuan. Motivasi dibagi menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi berdasarkan (Andriani & Widiawati, 2017) adalah kondisi yang memberikan dorongan terhadap individu untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan.

Teori Herzberg memiliki dua konsep dasar yaitu perbedaan faktor motivasi dan faktor hygiene yang berhubungan dan berpengaruh terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja (Alshmemri et al., 2017). Faktor motivasi berhubungan dengan kebutuhan individu untuk berkembang meliputi pencapaian, kesaksian, pekerjaan, tanggung jawab, kenaikan, serta prospek untuk berkembang. Aspek motivasi atau aspek intrinsik berfungsi untuk meningkatkan KK. Sedangkan faktor hygiene atau ekstrinsik dapat mengurangi ketidakpuasan kerja dan tidak menyebabkan KK (Herzberg et al., 1959). Teori Herzberg berdasarkan (Breugel, 2023) menjelaskan motivasi sebagai dorongan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh individu melalui pemenuhan kebutuhan intrinsik di dalam pekerjaan sehingga individu mampu untuk mencapai KK. Teori Herzberg merupakan model motivasi yang efektif digunakan di dalam organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan (Alshmemri et al., 2017; Cahill, 2011; Timmreck, 2001). Selain itu, Teori Herzberg atau teori dua faktor merupakan teori yang berhubungan dengan KK (Dion, 2006). Teori tersebut masih sesuai dengan lingkungan, generasi, dan gaya kepemimpinan yang baru di masa kini (Holmberg et al., 2018). Indikator motivasi atau faktor intrinsik pada pekerjaan didasarkan pada Teori Herzberg menurut (Breugel, 2023) yang menjelaskan enam indikator motivasi yaitu :

1. Kemajuan

Kemajuan didefinisikan sebagai posisi atau status kemajuan positif yang dimiliki oleh karyawan di tempat kerja. Karyawan dengan status kemajuan negatif atau netral dianggap sebagai kemajuan negatif.

2. Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri didefinisikan sebagai sifat isi penugasan di dalam pekerjaan yang memiliki dampak positif atau negatif terhadap karyawan. Sebagai contoh, isi penugasan yang dianggap oleh karyawan sebagai penugasan yang sulit atau mudah, membosankan atau menarik, dan memberikan kepuasan atau ketidakpuasan kerja.

3. Pertumbuhan

Kemungkinan pertumbuhan didefinisikan sebagai peluang yang dimiliki oleh karyawan untuk mengembangkan diri mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab didefinisikan sebagai tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan. Sehingga, karyawan merasa puas karena tanggung jawab dan kebebasan untuk mengambil keputusan yang diberikan kepadanya.

5. Pengakuan

Pengakuan didefinisikan sebagai penghargaan atau pujian terhadap karyawan atas pencapaian tujuan dan hasil dari kualitas pekerjaan mereka. Sedangkan, pengakuan negatif meliputi pemberian kritik atas kesalahan dari pekerjaan.

6. Pencapaian

Pencapaian didefinisikan sebagai perolehan keberhasilan karyawan dalam pekerjaan yaitu ketepatan penyelesaian tugas, mampu untuk menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan, pencapaian negatif didefinisikan sebagai kegagalan karyawan untuk menciptakan kemajuan dan sistem pengambilan keputusan yang buruk dalam pekerjaan.

Employee Engagement

Employee Engagement atau keterlibatan karyawan berdasarkan (Kahn, 1990) didefinisikan sebagai keterkaitan antara pekerjaan dengan anggota organisasi melalui penggunaan aspek kognitif, emosional, dan fisik selama menjalankan tugas. Aspek kognitif berupa keyakinan pegawai terhadap organisasi, pemimpin, serta kondisi kerja. Aspek emosional berhubungan dengan perasaan positif atau negatif dari pegawai terhadap organisasi, pemimpin, dan keadaan pekerjaan. Aspek fisik berhubungan dengan kemampuan fisik dari pegawai yang dipersembahkan untuk menyelesaikan tugas mereka. Sehingga, EE adalah keterlibatan karyawan baik secara fisik dan psikologis selama menyelesaikan tugas di tempat kerja. (Truss et al., 2007) mendefinisikan EE sebagai kondisi psikologis karyawan terhadap tiga dimensi yang dijelaskan oleh (Kahn, 1990) yaitu kognitif, emosional, dan fisik sehingga karyawan memiliki rasa semangat untuk bekerja. EE merupakan suatu kondisi keterlibatan dari karyawan yang lebih tinggi dari komitmen terhadap organisasi (Robinson et al., 2004). Berdasarkan (Macey et al., 2011) menjelaskan EE adalah kondisi psikologis karyawan selama bekerja yang stabil dan positif yang berdampak terhadap peningkatan kesejahteraan, rendahnya *employee turnover*, keuntungan bisnis, tim, individu, dan peningkatan kinerja individu.

Berdasarkan (Wellins & Concelman, 2005) mendefinisikan EE sebagai loyalitas, energi, semangat, komitmen, dan kebanggaan terhadap organisasi yang tinggi. Sehingga, karyawan akan menghabiskan waktu lebih lama untuk bekerja, berusaha secara maksimal, dan pekerjaan lebih banyak yang diselesaikan. Karyawan dengan keterlibatan yang tinggi akan memiliki semangat yang tinggi pula dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Febriansyah & Henndy Ginting, 2020). EE berdasarkan (Naz et al., 2019a) adalah keterlibatan individu

terhadap pekerjaan secara positif dan menyenangkan dengan tiga karakteristik yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan. Teori tersebut sesuai digunakan pada budaya dan jenis pekerjaan yang berbeda. Indikator EE pada pekerjaan didasarkan pada teori (Naz et al., 2019a) yang menjelaskan tiga indikator EE yaitu :

1. Semangat

Semangat didefinisikan sebagai ketekunan dalam menghadapi kesulitan, ketahanan kondisi mental, dan kemauan untuk memberikan usaha selama bekerja.

2. Dedikasi

Dedikasi didefinisikan sebagai rasa semangat, bangga, inspiratif, dan tingginya keterlibatan dalam pekerjaan.

3. Penyerapan

Penyerapan didefinisikan sebagai kondisi individu yang mendalami pekerjaannya, memiliki rasa senang, dan merasa waktu bekerja berlalu dengan cepat.

Kepuasan Kerja (KK)

Berdasarkan (Rivai, 2009), KK didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat tentang perasaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka mengenai bahagia atau tidak bahagia, lega atau tidak lega dengan pekerjaan. KK adalah respon emosional positif yang diberikan terhadap aktivitas yang telah dijalankan dalam pekerjaan (Wardarita, 2017). KK berdasarkan (McKenna, 2020) adalah kesesuaian antara ekspektasi karyawan selama di tempat kerja dengan hasil yang dicapai. KK merupakan bentuk pengakuan dimana karyawan merasakan kebahagiaan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Madura, 2008). KK berpengaruh terhadap tingginya kehadiran dan rendahnya perputaran karyawan sehingga kualitas layanan semakin baik (Rad & De Moraes, 2009). KK, sebagaimana didefinisikan oleh (Lu et al., 2007) , mengacu pada emosi positif atau negatif yang dialami seseorang sehubungan dengan pekerjaannya. Teori ini secara khusus meneliti faktor-faktor penentu KK di kalangan profesional kesehatan dalam lingkungan rumah sakit. Indikator KK didasarkan pada teori (Lu et al., 2007) sebagai ukuran dari KK yang sering digunakan dan berfungsi untuk menggambarkan perasaan karyawan tentang pekerjaannya. Teori tersebut menjelaskan item pengukuran KK yaitu :

1. Kondisi fisik tempat kerja
2. Kebebasan untuk memilih metode kerja secara mandiri
3. Rekan-rekan kerja
4. Pengakuan yang didapatkan untuk suatu pekerjaan yang baik
5. Atasan langsung
6. Jumlah tanggung jawab yang diberikan
7. Tingkat gaji

8. Kesempatan untuk menggunakan kemampuan
9. Hubungan antara manajemen dan staf
10. Kesempatan untuk naik jabatan
11. Cara rumah sakit dikelola
12. Perhatian yang diberikan terhadap saran
13. Jam kerja
14. Jumlah variasi dalam pekerjaan
15. Keamanan pekerjaan

Pengembangan Hipotesis

Hubungan EI dan KK

Hasil penelitian oleh Gopinath dan Chitra (2020b) mengindikasikan adanya hubungan positif yang signifikan antara Emotional Intelligence (EI) dan tingkat KK karyawan. Lima aspek EI menurut Goleman yang menunjukkan korelasi positif terhadap KK mencakup kesadaran diri (54,7%), kemampuan mengelola emosi (58,6%), dorongan motivasi internal (68,5%), empati (58,2%), serta keterampilan sosial (63,7%). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sy et al. (2006), yang mengemukakan bahwa individu dengan tingkat EI yang tinggi mampu mengendalikan emosinya dengan lebih baik, sehingga cenderung memiliki KK yang lebih tinggi. Sebaliknya, individu dengan EI yang rendah umumnya memiliki keterbatasan dalam mengelola emosi, yang dapat memicu stres dan menurunkan KK. Berdasarkan uraian dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis pertama (H1), yaitu terdapat pengaruh antara Emotional Intelligence dan KK.

Hubungan motivasi dan KK

Penelitian yang dilakukan oleh Alrawahi et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Herzberg, memiliki dampak terhadap KK karyawan. Dalam konteks rumah sakit, sebagian besar tingkat KK dipengaruhi oleh aspek keselamatan dan kesehatan kerja. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan akan faktor higienis menjadi hal yang krusial untuk meningkatkan KK di sektor pelayanan kesehatan. Temuan serupa juga dijabarkan oleh Jatmika dan Andarwati (2018), yang menyatakan bahwa motivasi karyawan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap KK. Berdasarkan temuan-temuan dari penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua (H2), yaitu motivasi berpengaruh terhadap KK.

Hubungan EI dan EE

Berdasarkan hasil penelitian (Naz et al., 2019a) menunjukkan bahwa EI berpengaruh secara positif terhadap EE. Kemampuan EI karyawan menentukan hasil kerja yang baik untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Selaras dengan hasil penelitian (Gao et al., 2024) menjelaskan

bahwa EI memiliki pengaruh terhadap EE atau keterlibatan karyawan dalam bekerja. Tingginya kelelahan emosional yang dimiliki oleh karyawan dapat menurunkan kesejahteraan, menyebabkan kelelahan, dan mempengaruhi keterlibatan kerja. Berdasarkan (Karamustafa & Kunday, 2018) menunjukkan bahwa hubungan signifikan antara EI dengan EE. Karyawan tidak akan meninggalkan tempat kerja apabila memiliki tingkat stres yang rendah. Kondisi stres berpengaruh terhadap kondisi mental dan kondisi fisik karyawan selama bekerja. Hasil penelitian (Deshwal, 2015) menjelaskan bahwa EI dan EE adalah faktor yang saling berhubungan dan berperan penting pada keberhasilan organisasi. Pemahaman yang baik terhadap EI memberikan kemampuan karyawan untuk mengelola emosi dan meningkatkan produktifitas sehingga mereka memiliki nilai EE yang tinggi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga (H3) adalah terdapat pengaruh EI terhadap EE.

Hubungan motivasi dan EE

Berdasarkan hasil penelitian (Engidaw, 2021b) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap EE sehingga pemenuhan faktor yang mendorong motivasi karyawan penting dilakukan. Hasil penelitian (Mohanani et al., 2012) menjelaskan bahwa program motivasi karyawan dapat mendukung EE atau kinerja karyawan menjadi lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu disimpulkan bahwa hipotesis empat (H4) adalah terdapat pengaruh motivasi terhadap EE .

Hubungan KK dan EE

Berdasarkan hasil penelitian (Eka & Anik, 2020b) KK mempunyai pengaruh positif terhadap EE. Maka dari itu, peningkatan KK dimulai dengan menyelaraskan minat dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan dan memberikan kompensasi yang menarik. Selaras dengan hasil penelitian (Djoemadi et al., 2019b) menjelaskan bahwa KK terutama pada aspek kondisi kerja, promosi, dan hubungan kerja memberikan dukungan yang tinggi terhadap pembentukan EE. Hasil penelitian (Yalabik et al., 2017) menjelaskan bahwa KK terutama pada aspek kepuasan terhadap pekerjaan adalah faktor yang berpengaruh terhadap semua dimensi EE yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terdapat pengaruh KK terhadap EE, dimana hal ini dijadikan sebagai hipotesis (H5).

KK sebagai variabel mediasi hubungan EI dan EE

Berdasarkan hasil penelitian (Naz et al., 2019a) menunjukkan kalau KK berperan sebagai mediasi pengaruh EI terhadap EE. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu disimpulkan jika hipotesis enam (H6) adalah terdapat pengaruh EI terhadap EE dengan KK sebagai variabel mediasi.

KK sebagai variabel mediasi hubungan motivasi dan EE

Berdasarkan hasil penelitian (Manalo et al., 2020) menunjukkan bahwa KK berperan sebagai mediasi pengaruh motivasi terhadap EE. Karyawan dengan motivasi dan KK yang tinggi akan cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi pula. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu disimpulkan kalau hipotesis tujuh (H7) adalah terdapat pengaruh motivasi terhadap EE dengan KK sebagai variabel mediasi. Berdasarkan teori-teori yang relevan dengan penelitian, hipotesis pada penelitian ini adalah:

- H1 : Terdapat pengaruh EI terhadap KK pada karyawan di RSUD X Sidoarjo
- H2 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap KK pada karyawan di RSUD X Sidoarjo
- H3 : Terdapat pengaruh EI terhadap EE pada karyawan di RSUD X Sidoarjo
- H4 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap EE pada karyawan di RSUD X Sidoarjo
- H5 : Terdapat pengaruh KK terhadap EE pada karyawan di RSUD X Sidoarjo
- H6 : Terdapat pengaruh EI terhadap EE dengan KK sebagai variabel mediasi pada karyawan di RSUD X Sidoarjo
- H7 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap EE dengan KK sebagai variabel mediasi pada karyawan di RSUD X Sidoarjo

Gambar 1 menjelaskan Kerangka konseptual mengenai konsep yang berhubungan dengan aspek yang diidentifikasi sebagai masalah, hubungan antar variabel yang akan diteliti yaitu variabel independen, dependen, mediasi, dan moderasi.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229).

Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kuantitatif guna mengkaji hubungan antar variabel dan membuktikan kesahihan teori yang digunakan. Penelitian kuantitatif dilakukan melalui proses pengumpulan data dari setiap variabel penelitian yang dilanjutkan dengan perhitungan statistik untuk menanggapi rumusan masalah dan uji hipotesis penelitian (Sugiyono, 2013a). Penelitian kuantitatif menyajikan pemodelan persamaan struktural yang menggambarkan hubungan kompleks antar variabel. Desain penelitian yang dipergunakan berupa penelitian survei dengan tujuan untuk menghasilkan gambaran kuantitatif yang diperoleh dari sampel penelitian melalui pengumpulan data numerik dengan menggunakan kuesioner atau wawancara. Sehingga, hasil penelitian dapat dilakukan generalisasi dari sampel ke populasi (Creswell, 2014). Bentuk pendekatan *cross sectional* pada penelitian ini yaitu proses

pengumpulan informasi terhadap variabel independen dan dependen yang dilakukan satu kali untuk mewakili gambaran pada satu waktu (Cooper & Schindler, 2013).

Waktu Penelitian

Penelitian telah dilaksanakan pada Bulan Februari sampai Bulan Maret 2025.

Pupulasi dan Sampel

Populasi terdiri dari subyek atau obyek penelitian dengan kriteria tertentu yang dipilih oleh peneliti dan menjadi area yang akan dilakukan proses generalisasi (Sugiyono, 2013a). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan di RSUD X Sidoarjo yang berjumlah 316 orang karyawan. Berdasarkan (Sugiyono, 2013a) sampel adalah bentuk bagian yang terdiri dari karakteristik serta jumlah yang dimiliki oleh populasi. Selaras dengan (Y. Riyanto & Oktariyanda, 2023) menjelaskan bahwa sampel merupakan bagian dari populasi dan mencerminkan populasi. Penentuan jumlah sampel yang diketahui jumlah populasinya menggunakan rumus *Isaac* dan *Michael* dengan tingkat kesalahan 5% dengan jumlah populasi 316 orang sebagai berikut :

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Keterangan:

- s : Jumlah Sampel
- λ^2 : Chi Kuadrat (nilainya tergantung derajat kebebasan dan tingkat signifikansi. Derajat kebebasan 1 dan tingkat signifikansi 5% harga Chi Kuadrat = 3,841)
- N : Jumlah Populasi
- P : Peluang Benar
- Q : Peluang Salah
- d^2 : *Margin of Error*

Jumlah orang yang diperiksa sebanyak 316 orang dengan *margin of error* 5%. Jumlah sampel berdasarkan rumus Isaac dan Michael ditentukan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} s &= \frac{\lambda^2 NPQ}{d^2(N-1) + \lambda^2 PQ} \\ s &= \frac{3,841 \times 316 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (316 - 1) + 3,841 \times 0,5 \times 0,5} \\ s &= \frac{303,439}{(0,0025 \times 315) + 0,96025} \\ s &= \frac{303,439}{1,74775} = 173,61(\text{dibulatkan } 174) \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan sampel berdasarkan rumus *Isaac* dan *Michael* diperoleh sampel penelitian sejumlah 174 orang karyawan. Teknik *probability sampling* dipergunakan dalam pengambilan anggota sampel dalam penelitian dengan cara memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi (Cooper & Schindler, 2013). Pengambilan sampel penelitian menggunakan *simple random sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak tanpa

memperhatikan tingkatan dalam populasi (Sugiyono, 2013a). Penelitian dilakukan kepada 174 orang karyawan yang dibagi secara proporsional.

Kriteria inklusi pada sampel penelitian sebagai berikut :

1. Tercatat sebagai karyawan tetap, kontrak, atau orientasi di RSUD X Sidoarjo
2. Kesiapan untuk berpartisipasi sebagai responden penelitian dengan memberikan persetujuan yang diinformasikan

Kriteria eksklusi pada sampel penelitian sebagai berikut :

1. Tercatat sebagai karyawan kontrak lepas di RSUD X Sidoarjo
2. Tidak bersedia untuk berpartisipasi sebagai responden penelitian
3. Karyawan yang sedang cuti, pensiun, dan tidak sedang bekerja di rumah sakit selama survei berlangsung

Definisi Operasional

1. *Emotional Intelligence*

Keterampilan karyawan di RSUD X Sidoarjo yang saling berkaitan meliputi kemampuan untuk mengetahui, memahami, menilai, mengekspresikan, dan mengatur emosi untuk mencapai pertumbuhan intelektual.

2. Motivasi

Dorongan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan di RSUD X Sidoarjo melalui pemenuhan kebutuhan intrinsik di dalam pekerjaan sehingga individu mampu untuk mencapai KK.

3. *Employee Engagement*

Keterlibatan karyawan di RSUD X Sidoarjo terhadap pekerjaan secara positif dan menyenangkan dengan tiga karakteristik yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respons emosional, baik yang bersifat positif maupun negatif, yang dialami oleh karyawan RSUD X Sidoarjo dalam menanggapi pekerjaannya.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah pendekatan sistematis yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dan informasi yang mendukung temuan penelitian. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara terstruktur yang bertujuan untuk memperoleh tanggapan yang lebih komprehensif dari partisipan. Wawancara ini dilakukan secara langsung dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang berisi item pertanyaan sesuai dengan variabel penelitian yang diidentifikasi.

Skala Pengukuran dan Kelas Interval

Skala pengukuran memiliki tujuan untuk menghasilkan pengukuran variabel penelitian berupa data kuantitatif yang bersifat akurat. Skala disesuaikan dengan sifat masing-masing variabel. Variabel EI dan motivasi, pilihan skala dari “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju”. Variabel EE dari “Tidak Pernah” hingga “Sangat Sering”. Variabel KK dari “Sangat Tidak Puas” hingga “Sangat Puas”. Jumlah kelas dan nilai interval untuk data EI, motivasi, EE, dan KK dijelaskan pada Tabel 1.

Analisis Statistik

Analisis data penelitian ini menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS 3 untuk menganalisis *path analytic* dengan variabel laten atau variabel yang tidak dapat dilakukan pengukuran secara langsung akan tetapi melalui indikatornya (Ghozali, 2003). PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan prediktif di antara konstruk dengan menilai keberadaan dan sifat pengaruh di antara konstruk tersebut. (Ghozali, 2003). Analisis model PLS-SEM dilakukan dengan mengevaluasi *outer* dan *inner model*.

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Uji Validitas

1) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dikonfirmasi oleh nilai *item score* dengan *construct score* dengan nilai berikut :

a) Loading Factor

Value loading factor pada kisaran angka 0.50 – 0.70 dapat disimpulkan sudah memenuhi validitas konvergen

b) Average Variance Extracted (AVE)

- Maksud dari penelitian ini adalah menentukan apakah indikator berkaitan dengan variabel laten tertentu berbeda secara signifikan dari indikator yang terkait dengan variabel laten lainnya. Perbedaan ini dilakukan penilaian melalui kriteria Average Variance Extracted (AVE), di mana skor $AVE > 0,50$, atau koefisien korelasi antara \sqrt{AVE} konstruk yang lebih besar dibandingkan dengan konstruk lainnya berfungsi sebagai metrik utama untuk menetapkan validitas diskriminan.

b. Uji Reliabilitas

1) Composite Reliability (CR)

CR berfungsi sebagai indikator konsistensi internal dalam instrumen pengukuran. Nilai yang melebihi 0,6 umumnya dianggap sebagai indikasi konsistensi internal yang andal (Hair et al., 2021).

2) Cronbach's Alpha (CA)

CA digunakan untuk menilai keandalan berbagai skala melalui perhitungan koefisien keandalan. Nilai Cronbach's Alpha yang melebihi 0,6 dianggap dapat diterima untuk konteks penelitian eksploratif.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pada kerangka PLS-SEM dilakukan penilaian model struktural yang bertujuan untuk memastikan kekuatan hubungan antara variabel laten dan konstruk. Evaluasi model struktural dirinci sebagai berikut.:

a. Nilai R^2

Hasil R^2 mewakili besarnya varians pada konstruk yang dijelaskan oleh model. Nilai R^2 adalah 0,67, 0,33, dan 0,19 menunjukkan bahwa model tersebut ‘baik’, ‘moderat’, dan ‘lemah’.

b. *Q-Square Predictive Relevance*

Q-Square Predictive Relevance digunakan untuk mengukur nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai relevansi prediktif.

c. Uji Signifikansi

Uji signifikansi dilakukan untuk menilai dampak variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini menggunakan algoritma bootstrapping untuk mengevaluasi signifikansi statistik t dan koefisien parameter, di mana nilai p kurang dari 0,05 dianggap signifikan secara statistik. Model struktural penelitian terlihat pada Gambar 2.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden penelitian menggunakan *software* IBM SPSS Statistics 25. Hasil analisis terhadap 174 orang karyawan dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan. Distribusi karakteristik responden dijelaskan pada Tabel 2.

Berdasarkan distribusi jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 120 orang (69%) dan laki-laki sebanyak 54 orang (31%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang dewasa awal (26–35 tahun) sebanyak 81 orang (46,6%). Tingkat pendidikan terbanyak adalah D4/S1 sebanyak 76 orang (43,7%).

Deskripsi Statistik Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif pada variabel penelitian menggunakan masing-masing variabel penelitian yang dihitung nilai rata-rata atau *mean* untuk mengetahui jawaban responden terhadap item pertanyaan. Analisis statistik deskriptif menggunakan 3 (tiga) kategori jawaban yaitu rendah ($1 \leq X \leq 2,33$), sedang ($2,33 < X \leq 3,66$), dan tinggi ($3,66 < x \leq 5$). Analisis statistik deskriptif variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut :

1. *Emotional Intelligence (EI)*

EI karyawan yang diukur dengan indikator penilaian emosi diri sendiri mendapatkan nilai rerata 4,15 yang menandakan masuk dalam kategori tinggi. Begitu pula dengan penilaian emosi orang lain, indikator ini juga masuk dalam kategori tinggi dengan nilai rerata 3,88. Indikator penggunaan emosi dengan nilai rerata 4,25 yang menandakan masuk dalam kategori tinggi, sedangkan indikator pengaturan emosi dengan nilai rerata 3,95 juga masuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan hasil temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa EI karyawan RSU X Sidoarjo secara keseluruhan dengan nilai rerata 4,06 masuk dalam kategori tinggi.

2. *Motivasi*

Tingkat motivasi pegawai yang ditunjukkan oleh indikator kemajuan dengan nilai rerata 3,54 berada pada kategori sedang. Sebaliknya, indikator penilaian pekerjaan dengan nilai rerata 4,21 berada pada kategori tinggi. Demikian pula, indikator pertumbuhan dengan nilai rerata 4,01 juga berada pada kategori tinggi, diikuti oleh indikator tanggung jawab dengan nilai rerata 4,03 pada kategori tinggi. Nilai rerata 3,71 pada indikator pengakuan manandakan bahwa indikator ini berada pada kategori tinggi, sedangkan indikator prestasi berada pada kategori sedang dengan nilai rerata 3,66. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa motivasi pegawai RSU X Sidoarjo dengan nilai rerata agregat 3,86 berada pada kategori tinggi.

3. *Employee Engagement (EE)*

EE karyawan pada indikator semangat dalam kategori tinggi dengan nilai mean sebesar 3,98. Sedangkan, indikator dedikasi dalam kategori tinggi dengan nilai mean sebesar 4,12, dan indikator penyerapan dalam kategori tinggi dengan nilai mean sebesar 4,16. Sehingga, diperoleh kesimpulan bahwa EE karyawan RSU X Sidoarjo dengan nilai mean sebesar 4,09 berada dalam kategori tinggi.

4. *Kepuasan Kerja (KK)*

KK karyawan dalam kategori tinggi terdapat pada item pertanyaan kebebasan memilih metode kerja dengan nilai mean sebesar 3,89, hubungan rekan kerja dengan nilai mean sebesar 4,26, atasan langsung dengan nilai mean sebesar 4,10, jumlah tanggung jawab dengan nilai mean sebesar 3,98, kesempatan menggunakan kemampuan dengan nilai mean sebesar 4,06, jam kerja dengan nilai mean sebesar 3,87, variasi dalam pekerjaan dengan nilai mean sebesar 3,92, dan kemanan kerja dengan nilai mean sebesar 4,28. Sehingga, diperoleh kesimpulan bahwa KK karyawan RSU X Sidoarjo dengan nilai mean sebesar 3,83 berada dalam kategori tinggi.

Analisis Statistik Inferensial

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *variance*, melalui perangkat lunak SmartPLS 4.

Teknik ini digunakan untuk menguji analisis jalur (*path analysis*) antar variabel laten, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung melainkan melalui sejumlah indikator (Ghozali, 2003). Model pengukuran dalam penelitian ini hanya melibatkan indikator yang memenuhi kriteria validitas. Hasil perhitungan ulang terhadap nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing variabel disajikan pada Tabel 3. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh nilai *loading factor* dan AVE pada keempat variabel telah memenuhi asumsi validitas konstruk, menunjukkan bahwa masing-masing indikator secara konsisten merepresentasikan variabel laten yang diukur.

Selanjutnya, informasi mengenai nilai *Composite Reliability* (CR) ditampilkan pada Tabel 4. Nilai CR untuk variabel EI sebesar 0,836; motivasi sebesar 0,877; EE sebesar 0,883; dan KK sebesar 0,887. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,6, yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memiliki reliabilitas yang tinggi dan konsisten.

Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha* (CA) untuk masing-masing variabel disajikan pada Tabel 5. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai CA untuk variabel EI sebesar 0,794; motivasi sebesar 0,874; EE sebesar 0,881; dan KK sebesar 0,882. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria reliabilitas dan dapat diandalkan.

Nilai koefisien determinasi (R^2) pada model struktural penelitian ini ditampilkan dalam Tabel 6. Nilai R^2 untuk variabel EE adalah sebesar 0,590, yang mengindikasikan bahwa EI, motivasi, dan KK secara kolektif menjelaskan varians EE sebesar 59%, dan termasuk dalam kategori moderat. Adapun nilai R^2 untuk variabel KK sebesar 0,440, yang berarti bahwa EI dan motivasi berkontribusi sebesar 44% terhadap KK, yang juga dikategorikan sebagai moderat. Secara keseluruhan, terdapat tujuh hipotesis yang diuji dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS 4. Model hubungan antar variabel dalam bentuk persamaan jalur dijelaskan lebih lanjut melalui Gambar 3 dan Tabel 7.

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji hipotesis terhadap pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam model struktural dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Emotional Intelligence terhadap KK

Hasil uji menunjukkan nilai *Original Sample* (O) sebesar -0,091, *P Values* sebesar 0,498 ($> 0,05$), dan *T Statistics* sebesar 0,678 ($< 1,96$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* tidak berpengaruh signifikan terhadap KK, sehingga hipotesis H1 ditolak.

2. Pengaruh Motivasi terhadap KK

Nilai *Original Sample* sebesar 0,728, *P Values* sebesar 0,000 ($< 0,05$), dan *T Statistics* sebesar 8,347 ($> 1,96$). Dengan demikian, terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap KK, sehingga hipotesis H2 diterima.

3. Pengaruh Emotional Intelligence terhadap EE

Diperoleh nilai *Original Sample* sebesar 0,212, *P Values* sebesar 0,006 ($< 0,05$), dan *T Statistics* sebesar 2,742 ($> 1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *EE*, sehingga hipotesis H3 diterima.

4. Pengaruh Motivasi terhadap EE

Hasil analisis menunjukkan nilai *Original Sample* sebesar 0,078, *P Values* sebesar 0,454 ($> 0,05$), dan *T Statistics* sebesar 0,748 ($< 1,96$). Artinya, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *EE*, sehingga hipotesis H4 ditolak.

5. Pengaruh KK terhadap EE

Diperoleh nilai *Original Sample* sebesar 0,586, *P Values* sebesar 0,000 ($< 0,05$), dan *T Statistics* sebesar 7,710 ($> 1,96$), yang menunjukkan bahwa KK berpengaruh signifikan terhadap *EE*, sehingga hipotesis H5 diterima.

6. Pengaruh Emotional Intelligence terhadap EE melalui KK
Uji pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai *Original Sample* sebesar -0,053, *P Values* sebesar 0,512 ($> 0,05$), dan *T Statistics* sebesar 0,656 ($< 1,96$). Hasil ini menunjukkan bahwa KK tidak memediasi pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *EE*, sehingga hipotesis H6 ditolak.

7. Pengaruh Motivasi terhadap EE melalui KK

Diperoleh nilai *Original Sample* sebesar 0,427, *P Values* sebesar 0,000 ($< 0,05$), dan *T Statistics* sebesar 5,096 ($> 1,96$). Artinya, KK secara signifikan memediasi pengaruh motivasi terhadap *EE*, sehingga hipotesis H7 diterima.

Analisis Hasil Penelitian

Pengaruh EI Terhadap KK pada Karyawan di RSUD X Sidoarjo

Hasil penelitian (Hidayati et al., 2013) yang menjelaskan bahwa EI tidak berpengaruh secara signifikan terhadap KK. Artinya, tinggi rendahnya EI yang dimiliki oleh karyawan tidak memberi pengaruh terhadap tinggi rendahnya KK mereka. Penelitian oleh Malayil et al. (2024) menunjukkan bahwa EI tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap KK. Berdasarkan jurnal tersebut terdapat faktor lain yang berkontribusi terhadap tidak berpengaruhnya EI yaitu jumlah pasien yang tinggi selama pandemi COVID-19 tidak dibarengi dengan pengaturan beban kerja dan fasilitas yang memadai. Artinya, beban kerja yang tinggi dan fasilitas yang tidak memadai menyebabkan *burnout* karyawan atau gangguan psikologis karyawan. Berdasarkan (Chandra, 2024) *burnout* adalah gangguan psikologis yang ditandai dengan kelelahan dan berkurangnya kapasitas untuk melakukan tugas sehari-hari. Berdasarkan (Ulfah et al., 2022) *burnout* dipengaruhi oleh beban kerja, penghargaan, ketidakadilan, pengaturan dan

penggunaan emosi. Faktor *burnout* menjadi penyebab dominan yang menurunkan pengaruh positif dari EI terhadap KK.

Beban kerja karyawan yang tinggi di RSUD X Sidoarjo berhubungan dengan peningkatan jumlah pasien rawat jalan dan rawat inap sebagai akibat dari tidak beroperasinya rumah sakit kompetitor terhadap asuransi tertentu. Peningkatan jumlah pasien menyebabkan kurangnya fasilitas sarana dan prasarana meliputi ruang perawatan pasien dan ketidaksesuaian kebutuhan sumber daya manusia. Tidak tersedianya fasilitas yang memadai menjadi penyebab *burnout* karyawan dan pada akhirnya menciptakan tekanan kerja yang tidak dapat diatasi dengan kemampuan pengaturan EI. Artinya, lingkungan kerja yang tidak kondusif meliputi keterbatasan fasilitas dan *burnout* karyawan dapat menjadi penyebab tidak berpengaruhnya EI terhadap kepuasan kerja.

Faktor lain yang menjadi penyebab tidak berpengaruhnya EI terhadap kepuasan kerja yaitu program penghargaan yang diberikan kepada karyawan belum berjalan dengan baik. Penghargaan adalah dorongan yang diberikan oleh organisasi terhadap perbaikan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan untuk mewujudkan tujuan organisasi (Kopelman, 1986). Penghargaan sebagai karakteristik organisasi berpengaruh terhadap karakteristik individu melalui *ability* atau kemampuan untuk melakukan pekerjaan meliputi aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Kemampuan aspek afektif berhubungan dengan pengalaman emosional karyawan selama bekerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Weiss & Cropanzano, 1996). Sehingga, aspek afektif pada *ability* karyawan mempengaruhi pengalaman emosional yang pada akhirnya menentukan tingkat kepuasan kerja.

Faktor lain yang dominan pada tingkat EI karyawan yaitu program pemberian sanksi atau *punishment*. Berdasarkan (Mangkunegara, 2000) menjelaskan *punishment* sebagai hukuman untuk memelihara peraturan, memperbaiki kinerja, dan memberikan pembelajaran kepada karyawan atas pelanggaran yang telah dilakukan. Berdasarkan (Pratama & Handayani, 2022) dan (Fatahuddin, 2024) menjelaskan bahwa penerapan *punishment* dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan prestasinya dan menjadi pedoman dalam menjalankan tanggung jawab di tempat kerja yang pada akhirnya berdampak pada perbaikan kinerja. Sehingga, motivasi merupakan bagian penting dari kinerja individu yang harus dipenuhi oleh organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, program penghargaan dan *punishment* harus berjalan dengan baik. Sebab, program penghargaan dapat memberikan keseimbangan dampak negatif dari program *punishment*. Artinya, karyawan menilai adanya pengurangan gaji sebagai konsekuensi dari tindakan negatif mereka. Namun, karyawan mengetahui bahwa terdapat peluang untuk mendapatkan imbalan melalui tindakan positif atau prestasi kerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap KK pada Karyawan di RSUD X Sidoarjo

Penelitian yang dilakukan oleh Alrawahi et al. (2020) mengungkap bahwa motivasi yang berasal dari faktor intrinsik, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Herzberg, memiliki peran penting dalam meningkatkan KK. Temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan KK. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Hasil serupa ditemukan dalam studi Hulu et al. (2024a), Rachmadika et al. (2024), Priyatno dan Yuliana (2025a), serta Toipah dan Ariawan (2025), yang menyatakan bahwa motivasi berkontribusi signifikan terhadap KK. Temuan ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Herzberg et al. (1959) dan S. E. Jackson et al. (2012), yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan akan faktor-faktor intrinsik seperti pencapaian, apresiasi, isi pekerjaan, tanggung jawab, dan perkembangan karier merupakan elemen penting dalam menciptakan KK. Motivasi intrinsik memberikan dampak langsung terhadap peningkatan KK karyawan, sebagaimana ditegaskan oleh penelitian Setiawan et al. (2025), yang menyebutkan bahwa faktor intrinsik atau motivasi adalah determinan paling dominan dalam menciptakan KK. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan RSUD X Sidoarjo memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan pada aspek kemajuan (promosi jabatan) atau pencapaian (pengakuan kinerja) memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja.

Pengaruh EI Terhadap EE pada Karyawan di RSUD X Sidoarjo

Hasil penelitian (Naz et al., 2019a) yang menjelaskan bahwa EI memiliki pengaruh signifikan positif terhadap EE pada karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur di Lahore Pakistan. Artinya, tingginya nilai EI yang dimiliki oleh karyawan memberikan pengaruh terhadap tingginya EE mereka. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian (Gao et al., 2024) dan (Usher, 2024) menunjukkan bahwa EI memiliki hubungan signifikan positif terhadap EE. Hasil penelitian ini mengonfirmasi studi yang dilakukan oleh Alchaer dan Nurjannah (2025). Studi tersebut menjelaskan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang baik cenderung memiliki kemampuan unggul dalam mengelola emosi dan menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan nilai EE. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa EI yang dimiliki oleh karyawan RSUD X Sidoarjo memberikan pengaruh terhadap EE.

Pengaruh Motivasi Terhadap EE pada Karyawan di RSUD X Sidoarjo

Hasil pengujian statistik sejalan dengan penelitian (Manalo et al., 2020) dan (Priyanto & Arifin, 2025) menjelaskan bahwa motivasi tidak mempengaruhi EE secara langsung. Namun, hubungan tersebut dimediasi oleh KK. Sehingga, keberadaan motivasi belum menjadi faktor

dominan dalam membentuk keterikatan kerja apabila tidak dibarengi dengan kondisi kerja yang mendukung. Artinya, karyawan dengan motivasi yang tinggi tidak selalu memiliki EE yang tinggi pula. Hal tersebut disebabkan oleh adanya kebijakan rumah sakit yang tidak mendukung terutama kebijakan perihal promosi jabatan. Sehingga, karyawan merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama dan menjadi penyebab energi kerja cepat terkuras yang pada akhirnya motivasi tidak dapat mempengaruhi EE. Sehingga, berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan RSUD X Sidoarjo tidak memberikan pengaruh terhadap EE.

Pengaruh KK Terhadap EE pada Karyawan di RSUD X Sidoarjo

Berdasarkan penelitian (INDRIANI, 2024) yang menjelaskan bahwa KK memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap EE di Rumah Sakit Umum Latersia Binjai. Artinya, tingginya nilai KK karyawan memberikan pengaruh terhadap tingginya nilai EE mereka. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian (Arianti et al., 2020) dan (Erfeni et al., 2023a), menunjukkan bahwa KK memiliki hubungan signifikan positif terhadap EE. Hasil tersebut mengkonfirmasi penelitian (Priyanto & Arifin, 2025) menjelaskan bahwa karyawan dengan KK yang baik cenderung memiliki keterlibatan kerja yang baik pula.

Berdasarkan (ELVINA, 2024) penyediaan sarana dan prasarana berhubungan dengan kelengkapan fasilitas kerja untuk mewujudkan produktivitas dan kenyamanan sehingga kepuasan kerja dapat terwujud. Kepuasan karyawan pada fasilitas yang rendah berdampak pada rendahnya keterlibatan kerja atau EE karyawan terutama pada indikator pendalaman terhadap pekerjaan. Selaras dengan hasil penelitian (Jufrizen & Hadi, 2021), (Monde et al., 2022), dan (Saputra, 2023) menjelaskan bahwa pemenuhan dan peningkatan fasilitas kerja perlu dilakukan oleh rumah sakit sebagai salah satu faktor penunjang untuk mewujudkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan yang baik. Sejalan dengan penelitian (Sudiarta et al., 2025) dalam bidang rumah sakit menunjukkan bahwa kepuasan terhadap fasilitas kerja berpengaruh terhadap peningkatan keterlibatan karyawan atau EE.

Berdasarkan (Najlun, 2024) pemberian penghargaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Cut Meutia Lhokseumawe. Selaras dengan hasil penelitian (Siagian, 2024), (Aripin et al., 2024), dan (Maruli et al., 2025) menjelaskan bahwa pemberian penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Pertimbangan pada saran karyawan menunjukkan bentuk perhatian yang diberikan pimpinan. Saran tersebut dapat diperoleh melalui kegiatan survei. Berdasarkan (Khawari & Santoso, 2024) survei mampu mengetahui aspirasi dan kondisi karyawan selama bekerja meliputi aspek kehidupan kerja, keterlibatan, stres kerja, dan lain sebagainya sehingga meningkatkan kualitas hidup karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa

kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan **RSU X Sidoarjo** memberikan pengaruh terhadap EE.

KK Memediasi EI Terhadap EE pada Karyawan di RSU X Sidoarjo

Berdasarkan hasil pengujian statistik menggunakan SmartPLS 4 menunjukkan bahwa KK tidak menjadi mediasi EI terhadap EE di RSU Al-Islam H.M. Mawardi. Artinya, karyawan dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat EE atau keterikatan kerja yang lebih baik tanpa harus melalui peningkatan KK terlebih dahulu. Sehingga, karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan tetap mampu untuk meningkatkan EE meskipun mereka mungkin tidak merasa puas dengan pekerjaannya. Hasil penelitian selaras dengan (Naz et al., 2019b) yang menjelaskan bahwa EI memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap EE secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan karyawan. Penelitian serupa dilakukan oleh (Selvi & Aiswarya, 2023) menjelaskan bahwa EI memiliki hubungan yang kuat dengan EE. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak menjadi mediasi EI terhadap EE di RSU X Sidoarjo.

KK Memediasi Motivasi Terhadap EE pada Karyawan di RSU X Sidoarjo

Berdasarkan hasil pengujian statistik menggunakan SmartPLS 4 menunjukkan bahwa KK menjadi mediasi motivasi terhadap EE di RSU Al-Islam H.M. Mawardi. Kondisi tersebut selaras dengan hasil penelitian (Manalo et al., 2020) menemukan bahwa motivasi tidak mempengaruhi EE secara langsung. Terdapat faktor yang memediasi motivasi dan EE yaitu KK. Sehingga, motivasi dapat meningkatkan EE apabila disertai dengan peningkatan KK. Karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung memiliki KK yang tinggi, yang selanjutnya mendorong terwujudnya keterikatan kerja karyawan atau EE. KK menjadi faktor kunci yang menghubungkan motivasi dengan keterikatan kerja atau EE. Selaras dengan hasil penelitian (Erfeni et al., 2023b) menjelaskan bahwa pemberian pelatihan karyawan sebagai salah satu indikator motivasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap EE melalui KK karyawan. Selain itu, KK karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap EE. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediasi motivasi terhadap EE di RSU X Sidoarjo.

Secara keseluruhan, temuan dalam penelitian ini menunjukkan adanya pola hubungan yang kompleks antara EI, motivasi, KK, dan EE. Meskipun EI tidak berpengaruh signifikan terhadap KK, EI terbukti memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan EE melalui kemampuan individu dalam mengelola emosi, menavigasi tekanan kerja, serta menjalin hubungan interpersonal yang sehat. Di sisi lain, motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap KK, yang pada gilirannya berperan sebagai mediator dalam membentuk EE. Hal ini

menunjukkan bahwa motivasi yang dikelola dengan baik tidak serta-merta meningkatkan EE tanpa adanya kepuasan kerja sebagai perantara.

Peran KK sebagai variabel mediasi terbukti krusial, khususnya dalam menjembatani pengaruh motivasi terhadap EE. Artinya, pencapaian EE yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh dorongan individu (motivasi) atau kapasitas emosional (EI), tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang memuaskan secara psikologis maupun struktural. Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor layanan kesehatan, dengan menggabungkan aspek personal, lingkungan kerja, serta sistem manajemen yang adil dan transparan. Dengan demikian, hasil pembahasan ini mempertegas bahwa upaya peningkatan keterikatan kerja karyawan di rumah sakit perlu difokuskan pada penguatan kepuasan kerja dan sistem yang mendukung motivasi, tanpa mengabaikan pentingnya pengembangan EI sebagai kapasitas individu yang mendukung keterlibatan emosional dan sosial dalam lingkungan kerja.

KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh *Emotional Intelligence* (EI) dan motivasi terhadap *Employee Engagement* (EE) dengan KK sebagai variabel mediasi pada karyawan RSUD X Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa EI tidak berpengaruh signifikan terhadap KK, namun memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap EE. Sebaliknya, motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap KK, tetapi tidak secara langsung terhadap EE. KK memiliki pengaruh positif signifikan terhadap EE, dan secara statistik terbukti memediasi hubungan antara motivasi dan EE. Namun demikian, KK tidak memediasi hubungan antara EI dan EE.

Secara keseluruhan, peningkatan keterikatan kerja karyawan lebih efektif dicapai melalui peningkatan KK dan motivasi. Meskipun EI tidak memiliki pengaruh terhadap KK, namun EI tetap memegang peranan penting karena dapat secara langsung meningkatkan EE melalui kemampuan individu dalam mengelola emosi, menghadapi tekanan, dan membina hubungan interpersonal yang sehat di lingkungan kerja.

Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi pihak manajemen RSUD X Sidoarjo, antara lain:

1. Merancang perencanaan sumber daya manusia, sarana, dan prasarana yang disesuaikan dengan volume kunjungan pasien, guna menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, produktif, dan mendukung pelayanan yang optimal.
2. Melakukan penyesuaian terhadap program penghargaan dan hukuman berbasis penilaian kinerja, untuk mendorong peningkatan kompetensi, motivasi, dan kepuasan karyawan.

Program penghargaan dapat berbentuk pengakuan khusus bagi karyawan teladan dan karyawan dengan kehadiran sempurna.

3. Mengintegrasikan sistem evaluasi kinerja dari pengguna layanan ke dalam Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS), untuk mendukung pemantauan kinerja secara berkelanjutan serta menyediakan data umpan balik yang akurat.
4. Menyusun sistem penilaian promosi jabatan berdasarkan indikator objektif seperti kinerja, masa kerja, pengalaman, serta kemampuan dalam penerapan prosedur kerja, dengan mempertimbangkan prinsip keadilan, transparansi, dan ketersediaan formasi.
5. Mengembangkan sistem penilaian kinerja dari media cetak ke sistem digital otomatis yang memungkinkan perhitungan nilai secara real time, serta menyertakan fitur komentar untuk mencatat capaian positif maupun pelanggaran.
6. Menyelenggarakan pelatihan berbasis penguatan karakter melalui metode permainan untuk mendorong kerja sama tim dan pola pikir positif. Psikotes prapelatihan dapat diterapkan untuk mengelompokkan peserta sesuai kondisi psikologis mereka.
7. Melaksanakan survei KK secara periodik dengan ruang untuk menyampaikan saran dan masukan perbaikan, yang mencakup aspek penghargaan, program tunjangan, dan isu kesejahteraan lainnya.
8. Membedakan indikator penilaian kinerja antara karyawan struktural (atasan) dan fungsional (bawahan), untuk memastikan akurasi penilaian berdasarkan perbedaan tanggung jawab dan kewenangan pada tiap jenjang.

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, keterbatasan jumlah sampel yang digunakan membatasi generalisasi temuan. Kedua, kategori responden yang diteliti masih terbatas pada karyawan secara umum, belum secara spesifik membedakan antara kepala unit dan staf pelaksana. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas populasi responden, termasuk tenaga alih daya (*outsourcing*) yang terlibat langsung dalam pelayanan pasien, serta mengelompokkan berdasarkan jenjang jabatan untuk melihat perbedaan pengaruh EI terhadap KK antar level organisasi.

Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel tambahan yang berpotensi memengaruhi EE, seperti program penghargaan dan hukuman, sistem promosi jabatan, pengembangan indikator penilaian kinerja, dan penerapan sistem informasi sumber daya manusia. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan kerja karyawan di sektor layanan kesehatan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan kontribusi praktis dalam peningkatan kualitas kerja dan loyalitas karyawan rumah sakit secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

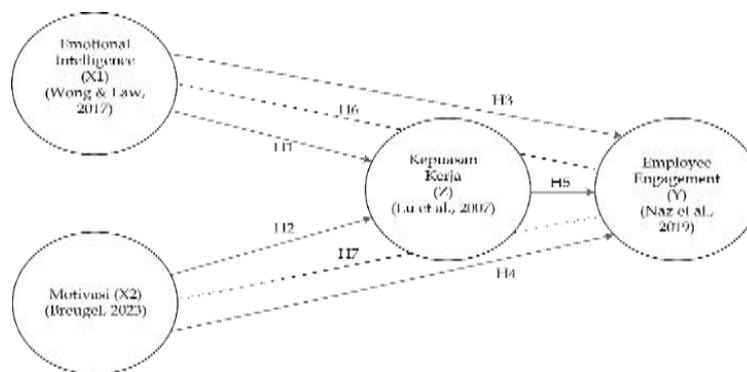
- Alchaer, M., & Nurjannah, E. (2025). *Emotional intelligence dan keterlibatan kerja perawat*. Jurnal Keperawatan Indonesia, 13(1), 70–82.
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., & Eltayeb, S. (2020). *Motivational factors and job satisfaction among healthcare workers*. International Journal of Health Planning and Management, 35(3), 613–624.
- Andriani, M., & Widiawati, M. (2017). *Motivasi dan perilaku kerja*. Jurnal Ilmu Manajemen, 8(2), 101–113.
- Annisa, R., Hidayat, R., & Wijaya, R. (2022). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap employee engagement pada karyawan PT XYZ*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9(1), 45–54.
- Arianti, D., Subagyo, B., & Wibowo, T. (2020). *Kepuasan kerja dan keterikatan karyawan di rumah sakit swasta*. Jurnal Manajemen Kesehatan, 10(2), 115–126.
- Aripin, M., Yusuf, A., & Marpaung, D. (2024). *Pengaruh pemberian penghargaan terhadap semangat kerja pegawai*. Jurnal Manajemen SDM, 12(1), 59–68.
- Aulia, M. (2016). *Emotional intelligence dan employee engagement karyawan generasi Y*. Jurnal Psikologi Insight, 18(2), 100–109.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Multi-Health Systems.
- Breugel, G. van. (2023). *Motivation and work performance: A contemporary review*. Human Resource Development Journal, 41(2), 88–102.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Chandra, D. (2024). *Burnout kerja dalam organisasi modern*. Jurnal Psikologi Kerja, 8(1), 22–34.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deshwal, P. (2015). *Emotional intelligence and employee engagement*. International Journal of Management and Social Sciences, 3(1), 15–22.
- Djoemadi, D., Supriyanto, A. S., & Wahyuni, S. (2019). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap employee engagement karyawan perusahaan manufaktur*. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen, 16(3), 207–216.
- Dion, M. (2006). *Organizational culture as a generator of workplace motivation*. International Journal of Organizational Analysis, 14(4), 291–303.
- Duttweiler, P. C. (1986). *The internal control index: A newly developed measure of locus of control*. Educational and Psychological Measurement, 46(2), 209–221.
- Eka, P., & Anik, S. (2020). *Kepuasan kerja dan implikasinya terhadap employee engagement di industri perhotelan*. Jurnal Administrasi Bisnis, 8(2), 123–132.
- Elvina, R. (2024). *Fasilitas kerja dan kepuasan karyawan rumah sakit*. Jurnal Ilmu Kesehatan, 11(1), 101–110.
- Engidaw, A. E. (2021a). *The effect of intrinsic and extrinsic motivation on employee engagement: The case of selected manufacturing companies*. Cogent Business & Management, 8(1), 1892256. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1892256>
- Engidaw, A. E. (2021b). *Work motivation and employee engagement*. International Journal of Management Science, 9(3), 78–89.

- Erfeni, E., Sembiring, R., & Simanjuntak, R. (2023a). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap employee engagement di rumah sakit*. Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan, 25(1), 45–52.
- Erfeni, E., Sembiring, R., & Simanjuntak, R. (2023b). *Motivasi kerja, kepuasan, dan engagement pegawai rumah sakit*. Jurnal Keperawatan Terapan, 17(2), 112–125.
- Fatahuddin, A. (2024). *Sanksi dan peningkatan kinerja pegawai*. Jurnal Administrasi Publik, 14(1), 45–58.
- Fitriana, R., & Rachmawati, E. (2021). *Emotional intelligence dan kepuasan kerja pada tenaga medis*. Jurnal Psikologi Klinis dan Kesehatan Mental, 10(1), 32–41.
- Gao, L., Zhang, Y., & Li, H. (2024). *The relationship between emotional intelligence and work engagement: A study on healthcare workers*. Journal of Applied Psychology, 29(1), 33–47.
- Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences* (10th ed.). Basic Books.
- Ghozali, I. (2003). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1997). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Halter, M., Pelone, F., Boiko, O., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., Gourlay, S., & Drennan, V. M. (2017). *Interventions to reduce adult nursing turnover: A systematic review of systematic reviews*. Health Services and Delivery Research, 5(14), 1–60. <https://doi.org/10.3310/hsdr05140>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Holmberg, C., Sobis, I., & Carlström, E. (2018). *Managing motivation in public organizations: A systematic literature review*. International Journal of Public Sector Management, 31(2), 211–230.
- Hulu, S., Fauzi, I., & Rini, W. (2024a). *Hubungan motivasi dan kepuasan kerja staf medis*. Jurnal Psikologi Terapan, 14(2), 99–110.
- INDRIANI, A. (2024). *Hubungan kepuasan kerja dengan employee engagement pada tenaga medis rumah sakit umum di Binjai*. Jurnal Psikologi Profesi, 10(1), 55–66.
- Jatmika, T., & Andarwati, M. (2018). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen, 6(1), 45–53.
- Kagama Human Capital Team. (2021). *Strategi pengelolaan SDM unggul*. Kagama Press.
- Khawari, F., & Santoso, B. (2024). *Survei karyawan dan implikasinya terhadap peningkatan kualitas kerja*. Jurnal Manajemen Organisasi, 11(2), 134–145.
- Kopelman, R. E. (1986). *Managing productivity in organizations: A practical, people-oriented perspective*. McGraw-Hill.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2007). *Job satisfaction among nurses: A literature review*. International Journal of Nursing Studies, 44(2), 297–314. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.01.011>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley.
- Malayil, R., Fadilah, D. N., & Pratama, A. (2024). *Emotional intelligence and job satisfaction among nurses in pandemic recovery*. Nursing and Health Journal, 7(2), 45–58.
- Manalo, R. A., Medina, R. P., & Abao, E. D. (2020). *The role of job satisfaction in the relationship between motivation and employee engagement*. International Journal of Business and Social Science, 11(4), 45–54.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maruli, R., Hamzah, M., & Nirmala, T. (2025). *Pengaruh penghargaan terhadap semangat kerja*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 13(2), 72–80.

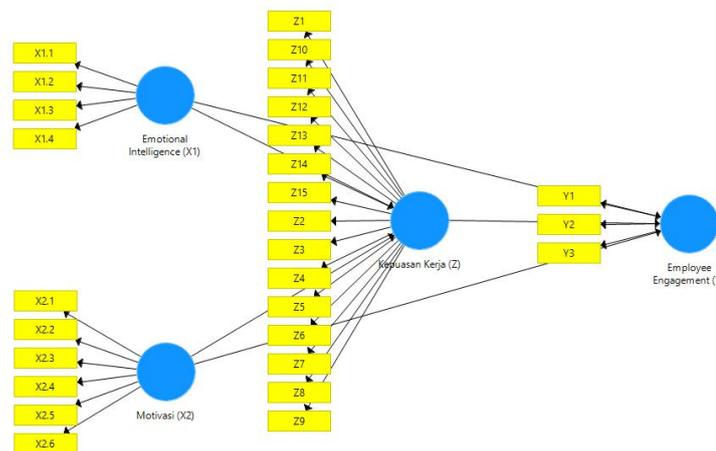
- McCarthy, G., Murphy, L., & Cross, C. (2020). *Employee engagement and workplace behavior*. International Journal of Human Resource Management, 31(5), 625–642.
- Misra-Hebert, A. D., Kay, R., & Stoller, J. K. (2004). *A review of physician turnover and retention*. The American Journal of the Medical Sciences, 328(3), 142–146. <https://doi.org/10.1097/00000441-200409000-00006>
- Monde, R., Kristina, A., & Taufik, H. (2022). *Fasilitas kerja dan keterikatan karyawan di rumah sakit*. Jurnal Ilmu Administrasi Kesehatan, 10(1), 77–85.
- Naz, S., Li, C., & Fatima, T. (2019a). *The relationship between emotional intelligence and employee engagement in manufacturing sector*. Journal of Human Resource and Sustainability Development, 7(3), 197–207.
- Naz, S., Li, C., & Fatima, T. (2019b). *Job satisfaction as a mediator between emotional intelligence and employee engagement*. Journal of Psychology and Behavioral Science, 7(2), 42–56.
- Nurjanah, S., & Indawati, R. (2021). *The role of emotional intelligence in predicting employee engagement*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 20(2), 100–110.
- Pratama, G., & Handayani, A. (2022). *Pengaruh punishment terhadap peningkatan kinerja karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen, 20(2), 55–66.
- Priyatno, H., & Yuliana, S. (2025a). *Motivasi dan kepuasan kerja staf kesehatan*. Jurnal Psikologi SDM, 13(1), 61–72.
- Priyanto, A., & Arifin, Z. (2025). *Pengaruh motivasi terhadap employee engagement dengan kepuasan kerja sebagai mediasi*. Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia, 14(1), 55–67.
- Rachmadika, H., Salim, R., & Darmawan, R. (2024). *Motivasi dan kepuasan kerja perawat rumah sakit*. Jurnal Manajemen Kesehatan, 12(1), 55–67.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Saputra, W. (2023). *Pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Produktivitas Karyawan, 8(2), 91–101.
- Selvi, K., & Aiswarya, P. (2023). *The mediating role of job satisfaction between EI and EE*. Journal of Organizational Behavior Research, 8(2), 91–104.
- Setiawan, B., Aryanto, A., & Widya, S. (2025). *Dominasi faktor motivasi dalam kepuasan kerja*. Jurnal Manajemen & SDM, 15(1), 33–45.
- Siagian, F. (2024). *Pengaruh penghargaan terhadap semangat kerja karyawan di instansi pelayanan*. Jurnal Administrasi Publik, 13(1), 45–56.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sudiarta, G., Wardani, A., & Lestari, D. (2025). *Kepuasan fasilitas kerja terhadap employee engagement*. Jurnal Ilmu Administrasi Kesehatan, 14(1), 77–90.
- Suryaputri, M., Wahyuni, D., & Septiani, A. (2021). *Turnover karyawan rumah sakit dan solusinya*. Jurnal Organisasi dan Manajemen, 10(2), 89–102.
- Toipah, N., & Ariawan, B. (2025). *Motivasi dan dampaknya terhadap kepuasan kerja staf RS*. Jurnal Ilmu Manajemen Rumah Sakit, 11(1), 47–58.
- Usher, J. (2024). *Emotional intelligence and employee engagement in healthcare*. Healthcare HR Journal, 9(3), 123–135.
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). *An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement*. Economic Themes, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Wang, Y., Liu, S., & Wang, J. (2020). *Employee engagement and turnover intention: The mediating role of organizational commitment*. Journal of Business Research, 113, 337–346. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.058>
- Wardarita, R. (2017). *Kepuasan kerja karyawan: Konsep dan pengukuran*. Jurnal Psikologi Terapan, 12(1), 35–42.

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Wellins, R. S., & Concelman, J. (2005). *Engaging employees through your brand*. Development Dimensions International.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

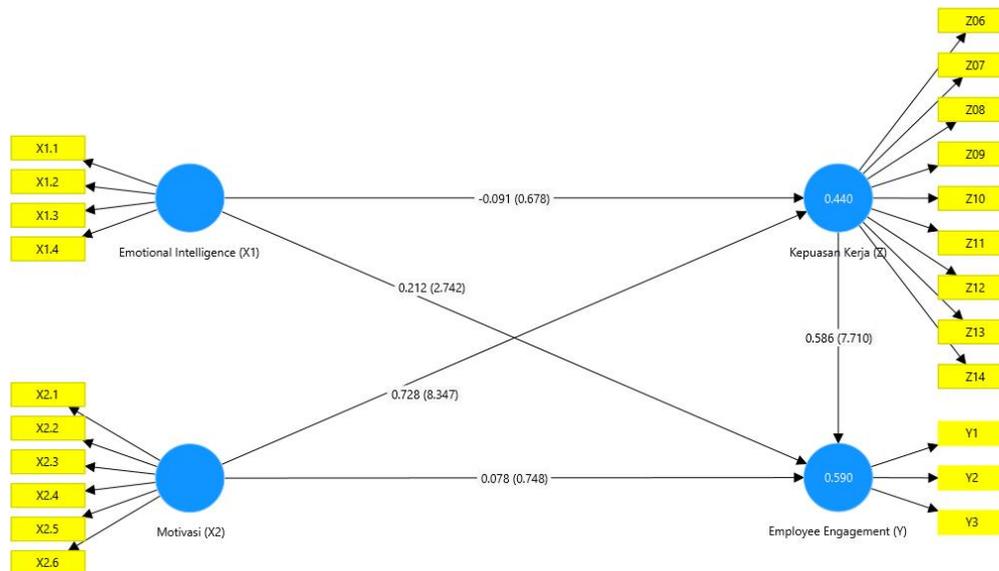
GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2 Model Struktural Penelitian



Gambar 3. Model Fit Analisis PLS-SEM
Sumber : SmartPLS 4

Tabel 1 Jumlah Kelas dan Nilai Interval

Jumlah Kelas	Kategori	Nilai Interval
1	Rendah	$1 \leq x \leq 2,33$
2	Sedang	$2,33 < x \leq 3,66$
3	Tinggi	$3,66 < x \leq 5$

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah(Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	54	31
	Perempuan	120	69
	Total	174	100
Umur	Remaja Akhir (17 - 25 Tahun)	25	14,4
	Dewasa Awal (26 - 35 Tahun)	81	46,6
	Dewasa Akhir (36 - 45 Tahun)	50	28,7
	Lansia Awal (46 - 55 Tahun)	18	10,3
	Total	174	100
Tingkat Pendidikan	SMP	4	2,3
	SMA	35	20,1
	D3	53	30,5
	D4/S1	76	43,7
	S2	6	3,4
	Total	174	100

Tabel 3. Hasil Perhitungan Ulang *Loading Factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Kode	Loading	Keterangan	AVE	Keterangan
<i>Emotional Intelligence (X1)</i>	X1.1	0,665	Valid	0,614	Valid
	X1.2	0,776	Valid		
	X1.3	0,824	Valid		
	X1.4	0,857	Valid		
Motivasi (X2)	X2.1	0,723	Valid	0,613	Valid
	X2.2	0,782	Valid		

Variabel	Kode	Loading	Keterangan	AVE	Keterangan
	X2.3	0,799	Valid		
	X2.4	0,784	Valid		
	X2.5	0,813	Valid		
	X2.6	0,793	Valid		
<i>Employee Engagement (Y)</i>	Y01	0,874	Valid	0,808	Valid
	Y01	0,924	Valid		
	Y01	0,897	Valid		
Kepuasan Kerja (Z)	Z06	0,781	Valid	0,516	Valid
	Z07	0,679	Valid		
	Z08	0,758	Valid		
	Z09	0,756	Valid		
	Z10	0,632	Valid		
	Z11	0,735	Valid		
	Z12	0,646	Valid		
	Z13	0,671	Valid		
Z14	0,787	Valid			

Sumber : SmartPLS 4

Tabel 4. *Composite Reliability (CR)*

Variabel	<i>Composite Reliability (CR)</i>	Keterangan
<i>Emotional Intelligence (X1)</i>	0,836	Reliabel
Motivasi (X2)	0,877	Reliabel
<i>Employee Engagement (Y)</i>	0,883	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,887	Reliabel

Sumber : SmartPLS 4

Tabel 5. *Cronbach's Alpha (CA)*

Variabel	Cronbach's Alpha (CA)
<i>Emotional Intelligence (X1)</i>	0,794
Motivasi (X2)	0,874
<i>Employee Engagement (Y)</i>	0,881
Kepuasan Kerja (Z)	0,882

Sumber : SmartPLS 4

Tabel 6. Nilai pada R²

Variabel	R-square	R-square adjusted
<i>Employee Engagement (Y)</i>	0,590	0,583
Kepuasan Kerja (Z)	0,440	0,434

Sumber : SmartPLS 4

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan	Nilai Koefisien	T Statistics	P Value	Arah dan Signifikansi	Keputusan
H1	X1 → Z	-0,091	0,678	0,498	Negatif, Tidak Signifikan	Ditolak
H2	X2 → Z	0,728	8,347	0,000	Positif, Signifikan	Diterima
H3	X1 → Y	0,212	2,742	0,006	Positif, Signifikan	Diterima
H4	X2 → Y	0,078	0,748	0,454	Positif, Tidak Signifikan	Ditolak
H5	Z → Y	0,586	7,710	0,000	Positif, Signifikan	Diterima
H6	X1 → Z → Y	-0,053	0,656	0,512	Tidak Memediasi	Ditolak
H7	X2 → Z → Y	0,427	5,096	0,000	Memediasi	Diterima

Keterangan :

X1 : *Emotional Intelligence*

X2 : Motivasi

Z : Kepuasan Kerja

Y : *Employee Engagement*